

## 児童福祉施設に就職した卒業生の葛藤と施設運営の課題 — 保育士養成校で学んだ学生の気持ちを代弁して —

吉田明弘

**要旨：**筆者は、児童福祉の理念を教授する理念重視型の保育士養成教育を行っている。その課程で学び、乳児院や児童養護施設などの児童福祉施設に就職した卒業生の現場実践における「葛藤」を解明し、施設運営上の課題を考察する点に本稿の目的がある。

具体的には、現場経験年数3年以上5年未満の卒業生を対象に、自身のケア観（理想とするケア）について聴き取り、あわせて①同期～現場経験年数5年未満の職員、②現場経験年数5年以上～主任（中間管理職）未満の職員、③主任（中間管理職）、④施設長の反応をたずねた。

その結果、①卒業生は児童福祉理念を認識したうえで、ふじゅうぶんながらも自身のケア観を確立し、それを現実の社会的養護実践に反映させるための方策を多少なりとも有する、②同期～現場経験年数5年未満の職員においては、卒業生のケア観や具体的な実践に対して、程度の差はあるものの共感している、③現場経験年数5年以上主任未満の職員は、卒業生のケア観に半信半疑である、④主任（中間管理職）にあっては、卒業生のケア観に懐疑的で、従来の「やり方」に即して評価する傾向がつよい、⑤施設長は、卒業生のケア観や現場での実践を評価するいっぽうで、主任の意向を重視していることがわかった。

**キーワード：**闘う保育士・児童福祉の理念・理念重視型保育士養成教育・卒業生のケア観・児童福祉現場における卒業生の葛藤

### はじめに

「所属する組織のあり方に異議申し立てをする」「社会の矛盾解消のために、積極的に発言する」キャッチーな表現をすると、「闘う保育士」を育てることが自身の役割だと考え、養成教育を行ってきた。その成果は、卒業生の現場での実践に反映されているに違いないと確信する。この20年間に、100人近い卒業生を乳児院や児童養護施設、さらには障害児（者）施設などの社会福祉現場に輩出してきた。

ここでいう「闘う保育士」とは、児童の最善の利益（best interests of children）を追求し、それを阻害する現実と対峙できる人物をさす。具体的には、施設が抱える構造的課題を、自己省察をふまえて解明し、ソーシャルアクションへとつなげられる保育者である。

人気絶頂のさなか、2000年に58歳で芸能界を引退した芸人・上岡龍太郎の言葉を借りて補足すると、「ここまで堕ちた世の中なのに、誰も反抗の気配すら見せない。（中略）誰も悪逆非道の世の中に抗する者がいない。（中略）今はすべてが我がことではないだろうか。あるいはうっかりもの言えば、失うべきものが多すぎるのが分かっているから自由に口を開けない」<sup>1)</sup>輩が多いなかで、その正反対の志向を持った人材を「闘う保育士」の条件としたい。

このような施設職員を育てるためには、まず保育士養成校教員自身がそうでなければならぬ。同時に、「反抗」すべき対象を明確に示教する必要がある。その方策は、児童福祉の理念を学生に理解させることだろう。なぜなら、「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値」<sup>2)</sup>だからだ。これは本田技研工業の創業者・本田宗一郎

の遺言の一つである。理念は、人間の行動をつかさどる原理といってもよい。それがなければ、児童福祉実践は、ルーティンワークの域をこえない。明確な理念のもとで、理想と現実のギャップに気づくことができ、その「葛藤」が問題意識を喚起するのだ。「反抗」のターゲットは、胸算用なくして定まらないであろう。児童の最善の利益に反する現実への異議申し立てが、いわば「反抗」なのである。

本稿では、まず筆者がいう理念とは何かについて説明し、理念重視型の養成教育を受け現場に出た卒業生の葛藤を明らかにする。あわせて、児童福祉施設運営上の課題を多少なりとも考察したい。

## 1. 児童福祉の理念と保育士養成教育

筆者の担当保育士養成科目は、「子ども家庭福祉」「社会的養護Ⅰ・Ⅱ」「子ども家庭支援論」などである。いずれも保育の本質・目的に関する科目（厚生労働省）として位置づけられる。

上述の通り、筆者が重視しているのは「理念」の教授だ。狭義には、児童福祉の理念は「児童福祉法」にみられるものの、「日本国憲法」さらには「児童の権利に関する条約（Convention on the Rights of the Child）」との関連で考える必要がある。端的にいうならば、それらの法的関係性をポイントとし、各科目のなかで児童福祉の理念を学生に伝えている。

日本国憲法の三大原則は、「国民主権」「基本的人権の尊重」「平和主義」である。「戦後日本を代表する憲法学者」<sup>3)</sup>と称される芦部信喜によれば、これらは「相互に不可分に関連して」おり、「国民主権（民主の原理）も基本的人権（自由の原理）も、ともに『人間の尊厳』という最も基本的な原理に由来」し、「平和主義の原理もまた、人権および国民主権の原理と密接に結びついている」という<sup>4)</sup>。

憲法のもとでの基本的人権とは、「①包括的基本権（一三条）、②法の下での平等（一四条）、③自由権、④受益権（国務請求権）、⑤参政権、⑥社会権の六つ」<sup>5)</sup>になる。

社会権の一つである第25条は、第一項において

「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」ことを謳う。続けて第二項で「国は、すべての生活部面について、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進に努めなければならない」と規定する。これは一般的に生存権と呼ばれる。「この生存権の保障は、社会権の中で原則的な規定であり、国民誰でも、人間的な生活を送ることができることを権利として宣言したもの」<sup>6)</sup>である。「第一項の趣旨を実現するため、第二項は（中略）国に生存権の具体化について努力する義務を課す。それを受けて、生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法などの各種の社会福祉立法（中略）が設けられ」<sup>7)</sup>ている。つまり、「国家の根本体制または根本秩序についての規律」<sup>8)</sup>としての性格を有する日本国憲法のもと、児童福祉法の立法化が図られた。

要するに、日本国憲法の一大原理である「人間の尊厳」を礎に、社会権としての生存権が明文化され、その具体的権利を児童福祉法が規定しているといつてよい。したがって、「児童の健全育成ならびに生活保障と愛護」を旨とする児童福祉法の理念には、憲法の基本的価値が宿ると解される。

ところで、「児童の権利に関する条約」は、1989年に国連総会において全会一致で採択された国際条約である。その前文で、「児童が、社会において個人として生活するため十分な準備が整えられるべきであり、かつ、国際連合憲章において宣明された理想の精神並びに特に平和、尊厳、寛容、自由、平等及び連帯の精神に従って育てられるべきであることを考慮」（政府訳）することを理念として掲げ、具体的な児童の諸権利を明確にした。とくに、「児童の最善の利益」を図る義務を課している。

憲法第98条第2項は、「日本国が締結した条約及び確立された国際法規は、これを誠実に遵守することを必要とする」と定める。「締結した条約は国内で法としての効力を有し（国内的効力）、条約は憲法には劣後するが法律には優位する」<sup>9)</sup>のである。

以上をふまえ、①児童福祉法の理念規定は日本国憲法に原点があること、②憲法第98条に基づき、児童の権利に関する条約には国内法としての性質

が宿り、児童福祉法の上位に位置づけられることを確認しておきたい。したがって、児童福祉の理念について取り扱う際、日本国憲法ならびに児童の権利に関する条約を児童福祉法の前提として考える必要がある。

まとめるならば、憲法の原理である「人間の尊厳」を礎に、「平和、尊厳、寛容、自由、平等及び連帯の精神」のもと、「児童の最善の利益」を保障し、「児童の健全育成ならび生活保障と愛護」を公的責任で行うこと＝児童福祉の理念とよいのだ。

この高らかな理念の理解を通して、児童福祉における理想を養成教育のなかで程度の差はあるものの学生は体得し、ふじゅうぶんながらも、自身の現場での実践に反映させていると思われる。

## 2. 卒業生が児童福祉現場で直面する課題

筆者が勤める保育士養成校を卒業し、県内外の乳児院や児童養護施設などの児童福祉施設に就職した現場経験年数3年以上5年未満の卒業生5人に、児童福祉の理念に基づく自身のケア観（理想とするケア）とその実現をめざして心がけていることを聴き取った。あわせて、それに対する①同期～現場経験年数5年未満の職員、②現場経験年数5年以上～主任（中間管理職）未満の職員、③主任（中間管理職）、④施設長の反応（受けとめ方）を整理した（表1）。紙幅の都合により、そのうち目立った3人を取りあげ、具体的に記述する。

なお、周囲のリアクションは本人の弁にもとづくため、多少の斟酌が必要だが、少なくとも虚実ではない。なぜなら筆者－卒業生との間には信任関係があるからだ。

### （1）卒業生A（乳児院勤務3年目）

この卒業生は、介護福祉士資格を所持し、老人福祉施設で10年間にわたるケアワーカーとしての経験を有する。その後、保育士資格を取得の後、乳児院に就職した。トータルで考えると、キャリアは中堅職員相当だが、児童福祉現場に限ると初心者といえよう。

彼女のケア観は、本人の言葉通りに表記すると

「年齢にもよるが、保育者と子どもの関係は、『親友』であるべきだと思う。親友のために、何をしよあげたらよいかを考えるケアをしたい。そのために、『共感』し合える関係を子どもとの間に築きたい。だから、子どもからニックネームで呼ばれたい」というものである。

大方は、児童と保育者の間に「親友」関係を構築するという視点に、違和感を覚えるかもしれない。しかし、同様のことを、「ケースワークの母」といわれるアメリカのメアリー・リッチモンド（Mary E. Richmond）が指摘している。リッチモンドは、南北戦争の時代に、貧困家庭を訪問し問題解決へと導く「友愛訪問」を行った人物である。その経験をふまえ、「友愛訪問員（friendly visitor）」という言葉は、貧しい人々のおかれた状況を長きにわたって改善しようと努力したり、あるいは、彼らにとっての真の友人（a real friend）であろうと努力する人にあてはまるのであって、漫然とほんの少しの間だけ貧しい人を訪問するような人に対して用いることはない<sup>10)</sup>と彼女は断言する。ワーカーとクライアントとの関係は、あくまでも「真の友人」であるべきだとリッチモンドは結論づけた。その点で、卒業生Aの実践はリッチモンドのソーシャルワーク思想に源泉するといっても過言ではない。

以上のケア観をもとに、卒業生Aが現場実践において心がけていることや、勤務施設における社会的養護実践に対する疑義について、本人の発言をそのまま用いて列記すると、①「親友」が泣いていたら、落ち着くまで話を聴いてあげる、②「親友」のためにできること、（課題解決のために）何かできること、何かよい方法がないかを考える、③（食事の場面で）嫌いなものは食べんでもいいんじゃないか？ 食事は楽しくあるものなのに、そんなことをしていたら、ごはん嫌いになると思う。家庭の子は、食べないなら食べなくてもいいのに、無理して食べさせる必要があるのか、④家庭的な雰囲気子どもを養育するっていつているわりに、時間、時間で起こされたり、寝かされたり、おやつを食べさせられたり…。午睡後、すぐにおやつが食べられない子には、夕食につけてあげたらいいんじゃないかと思うの4点にわたる。

〈表1〉卒業生への聴き取りの結果

	卒業生A	卒業生B	卒業生C	卒業生D	卒業生E
理想とするケア(ケア観)	年齢にもよるが、保育者と子どもの関係は、「親友」であるべき。親友のために、何をしてあげたらよいのかを考えるケアをしたい。そのために、「共感」し合える関係を子どもとの間に築きたい。	子ども一人ひとりの性質・特徴などに応じた自立支援を行う。	職員どうしが自由に意見を交わし、子どもの利益のために望ましい援助について考え、実践する。	子どものありのままの姿や成育歴などの背景を受けとめ、子どもの求めていることに最大限応える。	子どもと正面から向き合い「子どもの立場」に立つケア。
そのために心がけていること・実践していること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもからニックネームで呼ばれたい。</li> <li>・親友が泣いていたら、落ち着くまで話を聴いてあげる。</li> <li>・親友のためにできること、何かよい方法がないかを考える。</li> <li>・「さらいなものは食べんでもいいんじゃないか？泣いてのけぞっている。子どもの主張を無視しているようにしか見えないし、虐待にさえ見える。食事は楽しくあるものなのに、そんなことをしていたら、ごはんが嫌いになると思う。家庭の子は、食べんなら食べんでいいのに、無理して食べさせる必要があるのか？」</li> <li>・「家庭的な雰囲気子どもを養育するって言っているわりに、時間時間で起こされたり、寝かされたり、おやつを食べさせられたり…。午睡後、すぐにおやつが食べられない子には、夕食につけてあげたらいいんじゃないかと思う」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもへの関わり方を一般化するのではなく、子どもの実情(情緒面や社会性など成長の姿)を出発点に、その子どもに寄り添う自立支援を行う。</li> <li>・自立支援計画が対象児の実情を踏まえたものでない場合は、それを意識しながらも横において考える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ありのままの子どもの姿をとらえ、「子ども目線」で援助行っている先輩職員をモデルに自身のケアの質を高める努力をしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもが自分の気持ちを卒直に吐きだせるような環境を整え、そこから子どもの気持ちを汲み取り、子どものニーズを把握する。</li> <li>・子どものニーズと、支援方針が異なる場合は、子どもの気持ちをあえて優先し、支援を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもの立場を理解するために、できるだけ子どもと過ごす時間を確保したい。ところが、職員不足もあり、それがなかなかできない。そこで、「対人援助」以外の「事務的業務」の効率化を考え、それを施設全体で行ってはどうか？と上司に提案している。</li> </ul>
同期～経験5年未満の受けとめ方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるかどうかは別として、自分もそうありたい。</li> <li>・明確な自身の養護観があり、それにもとづいた実践を行っている姿に憧れる。</li> </ul>	支援方針に逆らっても、「子どものほうを向いている」姿勢がかっこいい。	自分が所属するユニットには、目標となる先輩職員がいなく、うらやましい。	おおいに共感する。しかし、子どものためでも、支援方針から外れるのは勇気がある。	建設的な提案を考え、それを上司に進言する行動力に尊敬の気持ちを抱く。
経験5年以上～主任未満の受けとめ方	理想と現実とは異なる。	そのようなやり方はスタンプレイではないか？施設でのケアはチームプレイではないと…。	自分が、若い職員のモデルになれているか否か不安。	子どもの気持ちを優先することが、将来の自立支援につながるのか？一概にはいえない。	これまでやってきたやり方を変えることに不安がある。
主任(中間管理職)の受けとめ方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保育者はあくまでも指導者。「何をしてあげたらよいかではなく」、「何をしてあげるべきか」を考えるべきだ。</li> <li>・「子どもが嫌いなものは食べなくてよいんじゃないかと、食べられないものを食べられるようにするためには、こっちの声かけ次第。あなたが、上手に声かけができていないからです」</li> <li>・「集団だから、ひとり、ふたりに振り回されることはできない。午睡だって、長くしたら夜寝なくなるので、そこに人がとられたら業務がまわらなくなる」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何のために支援計画を立てたのか？あくまでも施設の方針に沿って仕事をしてもらいたい。</li> <li>・あなたのようなやり方は、うちの施設では探ってこなかったし、それとくに問題は起こっていない。</li> </ul>	長年、この仕事に携わり、たくさん子どもと関わってきた経験をもとに若い職員を指導している。したがって、他職員ではなく、私のやり方を手本にしてほしい。	あなたがそうしたいのなら、それでもよいが、私は知りません。	あなた自身が努力や工夫するのはよいことだが、従前のやり方が浸透しているので、あえて変えなくてもよいのでは…。
施設長の受けとめ方	あなたのいうことはわかるが、主任には主任なりの考え方があると思う。現場の責任者は主任なので…。	子どもの姿から考える態度はたいへんよい。個人的には理解できるが、主任の意見も否定はしない。	ケアに正解はないが、主任の経験は尊重されるべきだし、目標にしてもらいたい。	そのようなやり方で問題が起こった場合、責任はあなたにありますよ。	提案してくれるのはうれしいが、事務的業務の合理化のために、新たなやり方を導入してもついていけそうにない。従来のやり方で、みんなやっているのでは差し支えないではありませんか。

同期～現場経験年数5年未満の職員は、「できるかどうかは別として、自分もそうありたい」「明確な養護観があり、それにもとづいた実践を行っている姿に憧れる」と卒業生Aにエールを送る。それに対する主任（中間管理職）の受けとめ方は、「保育者はあくまでも指導者。何をしてあげたらよいかではなく、何をしてあげるべきかを考えるべきだ」「子どもが嫌いなものは食べなくてよいんじゃないくて、食べられないものを食べられるようにするためには、こっちの声かけ次第。あなたが上手にできていないからです」「集団だから、一人二人にふり回されることはできない。午睡だって、長くしたら夜寝なくなるので、そこに人がとられたら業務がまわらなくなる」というものである。卒業生Aの主張にかんして施設長は、「あなたのいうことはわかるが、主任には主任なりの考え方があると思う。なぜなら、現場の責任者は主任だから…」と応答する。

## （2）卒業生B（児童養護施設勤務3年目）

小学校の教員免許を所持する本卒業生のケア方針は、「子ども一人ひとりの性質・特徴などに応じた自立支援を行う」点にあるという。そこで、「子どもへのかかわり方を一般化するのではなく、子どもの実情（情緒面や社会性など成長の姿）に寄り添った自立支援」を意識し、実際の児童の様子に即した処遇を行っている。ところが、それが「自立支援計画」と食い違う場面が多く、卒業生Bは戸惑いを隠せない。結果、「自立支援計画が対象児の実情をふまえたもので場合には、それを意識しながらもいったん横において」、対象児との対話を重ねながら、自身の判断にもとづくやり方を採る。例えば、施設退所後の自立生活への意欲がじゅうぶんでない少年期後半の児童に対して、自立を促す以上にその必要性を当事者のモチベーションの程度に合わせてサポートする。なぜなら、いつにおいても主体は児童にあると卒業生Bが考えているからだ。

しかし、主任（中間管理職）の反応は、「何のために支援計画を立てたのか？ あくまでも施設の方針に沿って仕事をしてもらいたい」「あなた

のようなやり方は、うちの施設ではやってこなかったし、それでとくに問題は起こっていない」という冷ややかなものである。施設運営の責任者たる施設長は、「子どもの姿から考える態度はたいへんよい。個人的には理解できるが、主任の意見も否定はしない」と卒業生Bに歩みよりながらも、日和見的な態度を崩さない。

ちなみに、同期～現場経験年数5年未満の職員は、「支援計画に逆らっても、子どものほうを向いている姿勢がかっこいい」とリアクションする。

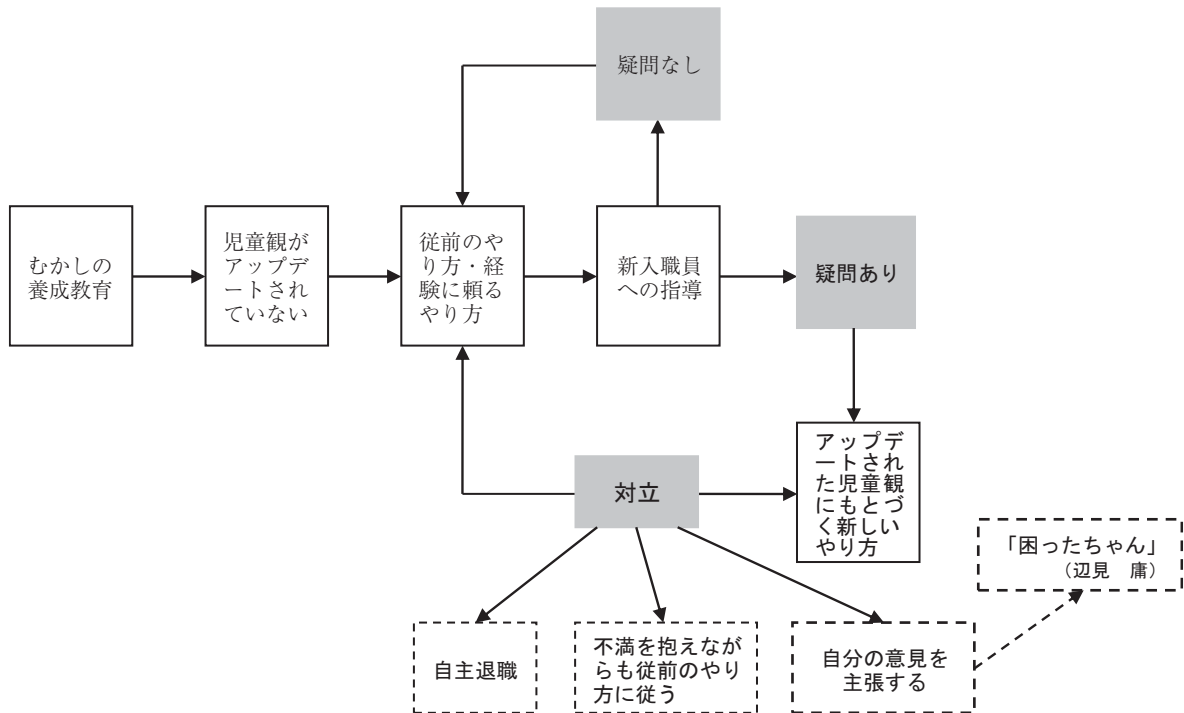
## （3）卒業生D（児童養護施設勤務4年目）

経験年数から考えて、当該学生は中堅職員へのパスポートを手にしつつあるキャリアと違って差しつかえない。

卒業生Dが腐心してきたのは、「子どものありのままの姿や成育歴などの背景を受けとめ、子どもの求めていることに最大限応える」点にある。このようなケア観のおおもとにある理念は、児童の最善の利益とってよいだろう。

自身のケア方針を具現化するために、「子どもが自分の気持ちを率直に吐きだせるような環境を整え、そこから子どもの気持ちを汲み取り、子どものニーズを把握」し、「子どものニーズと、支援方針が異なる場合」は、「子どもの気持ちをあえて優先し支援を行う」ように気づかっていると述べる。入所児童との信頼関係を築く不断の努力を怠らず、ありていな彼らの心情に寄り添うケアといえる。

周囲から、卒業生Dはどのようにみられているのであろうか。「おおいに共感する。しかし、子どものためでも、支援方針から外れるのは勇気がある」（同期～現場経験年数5年未満の職員）、「子どもの気持ちを優先することが、将来の自立支援につながるのか？ 一概にはいえない」（現場経験年数5年以上～主任未満の職員）と反応のグラデーションがある。主任（中間管理職）や施設長にいたっては「あなたがそうしたいのなら、それでもよいが、私は知りません」「そのようなやり方で問題が起こった場合、責任はあなたにありますよ」と、突き放した態度を取る。



〔図1〕現場経験年数3年以上5年未満の職員の葛藤

(4) まとめ

以上、児童福祉現場で働く現場経験年数3年以上5年未満の卒業生のケア観ならびにケア実践と、それに対するおもに主任（中間管理職）などの反応を断片的に記述した。いずれの卒業生も、「日本国憲法」「児童の権利に関する条約」「児童福祉法」に明示される児童福祉の理念をルーツに、表現は異なるものの、児童の「尊厳」を起点とし、彼らの最善の利益を考えるケアワークを展開する様子が垣間みえる。

聞き取りからわかったことをまとめると、①卒業生は児童福祉理念を認識したうえで、じゅうぶんではないものの自身のケア観（理想とするケア）を確立し、それを現実の社会的養護実践に反映させるための方策を多少なりとも有する、②同期職員～現場経験年数5年未満の職員においては、卒業生のケア観や具体的な実践に対して、程度の差はあるものの共感している、③現場経験年数5年以上主任未満の職員は、卒業生のケア観に半信半疑である、④主任（中間管理職）にあつては、卒業生のケア観に懐疑的で、従来の「やり方」に即して評価する傾向がつよい、⑥施設長は、卒業生のケア観や現場での実践を評価するいっぽうで、主任の意向を重視しているとなろうか。

3. 児童福祉現場における卒業生の葛藤

卒業生の児童福祉現場での「葛藤」を図式化したものが図1である。

現場をあずかる主任を中心とした施設長などの管理職は、一般に経験年数を重ねた職員であり、「むかしの養成教育」を受け、現場に出ている。断定はできないものの、「児童観のアップデート」がふじゅうぶんな可能性がある。その結果、「従前のやりかた」「経験に頼るやり方」を是として、新入職員を指導する側面は否めない。

そのようなやり方に、「疑問を持たない卒業生」と「疑問を持つ卒業生」が想定される。前者においては、当然のことながら、管理職の指導にもとづいた実践者となる。

いっぽうで、指導内容に「疑問を持つ卒業生」とは、どのような人物だろうか。端的にいうと、「アップデートされた児童観にもとづく新しいやり方」をめざすケアワーカーである。結果、主任や施設長との間に断絶が生じる。すでに述べた通り、その溝は深く、相互理解にはいたっていない。対立の果てに、「疑問を持つ卒業生」がいかなる行動を選択するのか？ 具体的には、①不満を抱

えながらもこれまでのやり方にしたがう、②自分の意見が施設内で共有されないことに限界を感じ自主退職する、③自身の意見を明確に主張するの3通りが考えられる。従来のやり方にしたがう職員は、管理職にとって好都合かもしれないが、彼らはフリをしているだけで、それが施設全体の利益につながるとは考えにくい。また、人手不足の折にせっきく獲得した人材を、自主退職の結果手放すことは、施設経営上痛手だ。このたび聴き取った卒業生の言によると、「子どもから好かれている、また同僚として信頼できる『よい職員』が辞めていくという現実」がみられる。

卒業生Aは、「自身の意見を主張する」判断にいたった人物である。児童福祉理念に裏うちされた自分なりのケア観を鮮明にし、妥協することなく、主任や施設長の理解を得ようとしている。しかし、すでに述べた通り、それは容易でない。だからといって「不満を抱えながらもこれまでのやり方にしたがう」立場は採らず、ケアの現場で、あるいはケースカンファレンスや職員会議の場において、孤立無援を覚悟で、同僚の「従ったフリ」や管理職からのバッシングをはね返しながらか、堂々と意見を述べる。その苦悶は相当なものだろう。しかし、主任や施設長の目には、このような職員は積み重ねてきたケア実践を乱す「厄介な存在」として映っているかもしれない。そうだとすれば、施設の利益を損なう判断とはいえないか。なぜなら、卒業生Aは、施設のあり方を真剣に考えるからこそ、また児童の最善利益を追求するあまりに懸命なのだ。施設養護に「新しい風」を吹きこんでくれる存在として、むしろ重用すべきは、このような職員だと考えられる。ところが、現実には、卒業生Aに代表される「自身の意見を主張する」職員に、「困ったちゃん」というレッテルが貼られている。

作家・辺見庸が「それは違うんじゃないかって執拗に言い張ると『困ったちゃん』みたいに扱われる。場違いなわけです。ただ、場違いなことが、どれだけ大事かという気がします。そうしたことを冷笑し、馬鹿扱いすることが、時とともに組織や社会をどれだけ悪くしていくことでしょうか。コンフォーミズム（大衆順応主義）の傾向はます

ます、きつくなっている。だから場違いなことを試みるってことこそ大事なんじゃないかな」<sup>11)</sup>といみじくも指摘している通り、実のところ組織をよくしていく可能性を「困ったちゃん」は有する。卒業生Aのような「困ったちゃん」を軽視する施設の未来は暗い。

かような児童福祉施設の現実をふまえ、改善のための方向性として、次の3点を筆者は投げかけたい。まずは、「空気を読んで従う」「上司に付たくする」<sup>12)</sup>ような不健全な組織を正すことである。次に、「新しい養成教育を受けた」若い職員の発想を「おもしろい」と考える文化を施設内に醸成することだ。最後に、主任をはじめとする指導的立場にある職員が、自身の児童観さらにはケア観を見直し、積極的にアップデートを図る努力を惜しまないことである。求められるのは、組織を「創発」へと導く民主的共同体といえよう。

## おわりに

いまや世界に知られる「無印良品」ブランドの生みの親は、西武セゾングループの経営者で、作家でもあった辻井喬だ。彼は護憲論者としても知られる。現在は、経営が株式会社良品計画に引き継がれている。その前会長・松井忠三が、自身の体験をふり返り、次のように指摘する。

「上司に対して部下が進言するのは、それなりの理由があるからです。そうでなければなかなかできないものです。部下の反論は聞いてみれば正しい場合が多く、もしそれが“強めの反論”であれば、相手が正しい場合が八割以上だと私は思っています。したがって、上司は部下の反論には『耳を傾ける』のが最善策です。『そんなことをしたら部下になめられるのではないか?』と思うかもしれませんが、なめられるどころか、信頼されるようになるでしょう」<sup>13)</sup>

これは、企業経営の例だが、児童福祉施設においても通用する話だと思う。「聞く耳」を持った主任や施設長に向かって、部下である職員が尊敬の気持ちを抱かないはずがない。本論で取りあげた卒業生は、「児童の最善の利益」のために、経験は浅いものの、熟慮した結果を「それなりの理

由」を持って上司に進言している。それを受けとめ、正当に評価する度量が管理職には求められる。

同時に、卒業生にも苦言を呈しておきたい。「不満を抱えながらもこれまでのやり方にしたがう」「自分の意見が施設内で共有されないことに限界を感じ自主退職する」のではなく、それを乗り越える揺るぎない底力をつける必要がある。理想とするケアについての確信を持つといい換えてもよいだろう。そして、施設養護の課題を感じた場面で、卒業生Aのように“たった一人”でも異議を申し立てる覚悟を決めることだ。その理由は、「特定の隊を作って、反抗を集団化してゆくときに、なんだか、すり切れちゃうものがある」<sup>14)</sup>からに他ならない。徒党を組んで異を唱えても、それは集団の最大公約数に落ちつくであろう。組織にあって自律した個人＝闘う保育士と考えたい。「反抗の人間として、歴史とかかわりあおうというときには、つねに愚連隊は一匹狼の群れでなければいけない」<sup>15)</sup>のである。

つけ足しになったが、卒業生への聴取のなかで出てきた他のコメントを羅列し、稿を閉じることにする。

なお本論は、2021年11月24日に、三重県総合文化センターで開催された第38回中部児童養護施設協議会指導職員研修会三重大会において筆者が行った講演「保育士養成校の立場から人材養成について考える」をもとに、再構成したものである。

- ・現場では、子どものために頑張る職員より、言われたことを気持ちよく引き受ける職員とか、夜勤などの場面でペアを組んだ経験年数のいった職員が“楽できる”ようにサポートできる人、先回り業務ができる人が評価されていると思う。
- ・他の職員に気を遣わなければならないような雰囲気があり、子どものケアに集中できない。自分は何のために施設職員になったのかと思う。
- ・年功序列で施設長や主任が決まるため、適任者がその職に就いていない場合があり、施設運営上それでよいのかと思う。
- ・とくに、主任や現場経験年数おおよそ7～10年

ぐらいの職員に「聞く耳」がなく、せっかく業務改善を提案しても受け入れてもらえない。

- ・現場の実態をつかんでいないのに、施設長が“上から目線”で職員を一方的に指導する場面がよくある。
- ・施設長や主任が、むかし学んだ知識をもとに指導してくる。私たちは新しい養成教育を受けて、新しい考え方を持っているのに、それを支援に反映させようという意欲が感じられない。
- ・実習生に対して、主任が過度に厳しい態度をとる。将来の施設職員候補を実習の段階で“つぶして”しまっているのではないかとやる気を引き出すために、実習生とフレンドリーな関係＝質問しやすい実習環境を築く努力をしているのに、その意図を主任が理解できない。
- ・その必要性は十分理解しているが、ケアニーズの高い子どもを受け入れるのであれば、対応できる職員体制にしてほしい。

#### 〈註〉

- 1) 上岡龍太郎・弟子吉治郎『“隠居”のススメ』青春出版社、2003年、16ページ
- 2) 伊丹敬之『人間の達人・本田宗一郎』PHP研究所、2012年、280ページ
- 3) 渡辺秀樹『芦部信喜—平和への憲法学—』岩波書店、2020年、2ページ
- 4) 芦部信喜（高橋和之補訂）『憲法第七版』岩波書店、2019年、36～37ページ
- 5) 同上84ページ
- 6) 同上278ページ
- 7) 同上278ページ
- 8) 樋口陽一『憲法第四版』勁草書房、2021年、5ページ
- 9) 森肇志「概論国際条約の世界」（森肇志・藤澤巖・玉田大・竹内真理・伊藤一頼・北村朋史『分野別国際条約ハンドブック』有斐閣、2020年、8ページ）
- 10) 稲沢公一「ソーシャルワーカー援助関係論の変遷」（岩崎晋也・池本美和子・稲沢公一『資料で読み解く社会福祉』有斐閣、2005年、198～199ページ）



- 11) 2016年1月21日付朝日新聞(東京本社版)朝刊
- 12) 第3～4次安倍政権のもとで起きた「森友学園問題」や「加計学園問題」などは、付たくが招いた政治腐敗の典型である。よい意味でも悪い意味でも、付たくは民主的な組織運営を阻害する。
- 13) 松井忠三『無印良品の教え』角川新書, 2021年, 270ページ
- 14) 寺山修司『ぼくが戦争に行くときー反時代的な即興論文ー』中公文庫, 2020年, 13ページ
- 15) 寺山修司『寺山修司名言集ー身捨つるほどの祖国はありやー』PARCO出版, 2003年, 250ページ

〈参考文献〉

- ・高橋和巳『孤立無援の思想』岩波書店, 1991年
- ・田中優子『江戸の恋ー「粹」と「艶気」に生きるー』集英社新書, 2002年
- ・野中猛『図説ケアチーム』中央法規, 2007年
- ・角川学芸出版編『ビギナーズ日本国憲法』角川ソフィア文庫, 2013年
- ・鈴木哲也『セゾナー堤清二が見た未来ー』日経BP社, 2018年
- ・吉田明弘編著『保育士のための社会的養護(第二版)』八千代出版, 2018年
- ・福澤英弘『人の顔をした組織』東洋経済新報社, 2021年

## Conflict among Graduates Employed at Child Welfare Facilities and Issues in Facility Management: Advocating for Students from Nursery School Teacher Training Schools

YOSHIDA Akihiro

**Abstract:** The author conducts a nursery school teacher training course focused on teaching the principles of child welfare. This paper aims to consider issues in managing child welfare facilities, such as homes for infants and children, through clarifying the “conflicts” that graduates of the course encounter in their onsite practice when they are employed at such facilities.

Specifically, the paper focuses on graduates with three–five years of onsite experience, conducting interviews about their perspective on care (their ideals of care) and inquiring about the reactions of (1) fellow graduates and other colleagues with less than five years of onsite experience, (2) staff members with five years or more of experience below the rank of supervisor (middle management), (3) supervisors (middle management), and (4) facility directors.

The results were as follows: (1) Graduates were aware of the principles of child welfare and had established to some extent their own perspectives on care, with measures of some kind intended to reflect these in actual practice in social care; (2) fellow graduates and other colleagues with less than five years of onsite experience empathize with graduates’ perspectives on care and specific practice, albeit with some differences of approach; (3) staff members with five years or more of experience below the rank of supervisor have mixed feelings about graduates’ perspectives on care, with some expressing confidence and others doubt; (4) supervisors (middle management) are dubious about graduates’ perspectives on care and tend to evaluate them based on conventional methods; and (5) facility directors value supervisors’ opinions in evaluating graduates’ perspectives on care and onsite practice.

**Keywords:** Conflict among nursery school teachers, principles of child welfare,  
nursery school teacher training education focused on principles,  
graduates’ perspectives on care, onsite conflict among graduates in child welfare